

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

MARTHA JEANET ORDUZ BENITEZ

SANDRA MATEUS SERRANO

ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SST

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II

BOGOTÁ, D.C.

AÑO 2016

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

MARTHA JEANET ORDUZ BENITEZ

SANDRA MATEUS SERRANO

Proyecto de Investigación

MSC GONZALO EDUARDO YEPES CALDERON

ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SST

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II

BOGOTÁ, D.C.

AÑO 2016

Dedicatoria

La investigación es dedicada a Dios y a nuestras familias que hicieron posible iniciar este proceso académico que finaliza mediante esta investigación.

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestro tutor de proyecto de grado, Gonzalo Yepes y en general a todos los docentes que hicieron parte de nuestro proceso académico, que aportaron diversas opiniones y asesorías en la construcción de este trabajo investigativo.

Declaración

Los autores certifican que el trabajo enviado es de su autoría, para su elaboración se han respetado las normas APA, de fuentes textuales y de parafraseo de la misma forma que las citas de citas y se declara que ninguna copia textual supera las 400 palabras. Por tanto, no se han incurrido en ninguna forma de plagio, ni por similitud ni por identidad. Los autores son responsables del contenido, de los juicios y opiniones emitidas.

Martha Jeanet Orduz Benítez

Sandra Mateus Serrano

TABLA DE CONTENIDO

Contenido	pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ	11
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
4.1 JUSTIFICACIÓN	16
4.2 DELIMITACIÓN	18
5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	18
5.1 MARCO TEÓRICO	18
5.2 MARCO CONCEPTUAL	26
5.3 MARCO LEGAL	32
5.4 MARCO HISTÓRICO	34
6 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
7 DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
7.1 MUESTRA	39
7.2 INSTRUMENTOS	42
8 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	47
8.1 FUENTES PRIMARIAS	47
8.1.1 Escala de disposición personal	47
8.1.2 Escala de satisfacción laboral.....	48
8.1.3 Escala de reacciones laborales	49
8.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	50
9 RECURSOS.....	50
10 CRONOGRAMA.....	52

11	RESULTADOS.....	53
11.1	ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS.....	54
11.2	ESCALAS DE EVALUACIÓN.....	59
11.3	CATEGORIZACIÓN DE COMENTARIOS.....	63
11.4	PLAN DE ACCIÓN.....	67
12	CONCLUSIONES.....	71
13	RECOMENDACIONES.....	73
14	BIBLIOGRAFÍA.....	77

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: División según áreas de trabajo	40
Tabla 2: Recursos utilizados para el desarrollo de la investigación.....	50
Tabla 3: Datos anulados	53
Tabla 4: Relación de Escalas.....	60
Tabla 5: Tabla Categorización de Comentarios	63
Tabla 6: Participación de áreas en comentarios	65

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Condicionamiento de la satisfacción.....	24
Ilustración 2: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.....	38
Ilustración 3: Interpretación de autoestima y autoeficacia.....	43
Ilustración 4: Interpretación de neocriticismo.....	43
Ilustración 5: Interpretación de satisfacción laboral	44
Ilustración 6: Interpretación de reacciones.....	45
Ilustración 7: Guía de intervención	46
Ilustración 8: Cronograma de actividades proyecto de investigación.....	52
Ilustración 9: Datos porcentaje población por Edad	54
Ilustración 10: Datos porcentaje población por Género.....	55
Ilustración 11: Datos porcentaje por Estado Civil	56
Ilustración 12: Datos porcentaje por Antigüedad.....	57
Ilustración 13: Datos porcentaje por Tipo de Contrato	58
Ilustración 14: Datos Grado de Escolaridad.....	59
Ilustración 15: Relación de Escalas.....	62
Ilustración 16: Categorización de comentarios por aspecto	67

INTRODUCCIÓN

Mediante este proyecto de investigación se busca identificar las principales causas que afectan la satisfacción laboral, en una Institución Prestadora de Salud esto con el ánimo de hacer seguimiento e intervención según el nivel de riesgo encontrado en la población estudiada, ya que este constituye un factor fundamental en la gestión y desarrollo de cualquier institución, como cultura, calidad y buenas relaciones interpersonales que conlleva entre otras cosas al éxito de la obtención de resultados.

Dando alcance a lo anterior se entiende la satisfacción laboral como factor clave en la consecución de los objetivos misionales de cualquier Institución lo que permite apalancar positivamente la calidad en la atención prestada. Al medir la satisfacción laboral se contribuye al mejoramiento continuo y puntos de intervención estratégicos como, (exceso o presión en el trabajo, promoción profesional, satisfacción laboral, monotonía laboral, relaciones entre compañeros de trabajo, competencia profesional, tensión laboral) (Fernandez, 2016)

Por tal motivo se realiza el análisis de las tres escalas: Disposición Personal, Satisfacción Laboral, Reacciones Laborales y comentarios, con esto se pretende conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores y las bases para la elaboración de un plan de acción inicial en pro del mejoramiento continuo.

1. SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Identificar cuáles son las principales variables que generan inconformidad a nivel de satisfacción laboral por escalas de: Disposición Personal, Satisfacción, reacciones laborales y comentarios de una Institución Prestadora de Salud, según el cuestionario de satisfacción aplicado a los colaboradores.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Es de tener presente que uno de los principales sectores donde se evidencia insatisfacción laboral es la del sector salud, derivado de las posibles condiciones, que se encuentran en el entorno laboral, como clima de trabajo, condiciones de seguridad, remuneración de acuerdo a la carga laboral, malas relaciones interpersonales, incumplimiento de normas y directrices, deficiencia en la comunicación (MarcadorDePosición1) (Balazero, 2014)

La satisfacción laboral se ha convertido en uno de los principales puntos y es un factor fundamental para el desarrollo y consecución de objetivos misionales por ello las disciplinas como la psicología, sociología y la administración han realizado estudios que indican que la satisfacción de la persona con su trabajo es uno de los condicionantes básicos para la productividad de dichas organizaciones. Se define la satisfacción laboral como: “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias

laborales de cada sujeto” (www.scielo.org.ve/). Por otro lado, define la satisfacción laboral como una percepción subjetiva e individual producto de una valoración afectiva que las personas realizan dentro de una organización con relación a su trabajo y a las consecuencias que se derivan de este. Al abordar la satisfacción laboral resulta un término complejo por tratarse de un concepto completamente subjetivo y emocional que representa el éxito o fracaso de la labor emprendida.

Otros autores como Ponce Gómez, Judith y colaboradores, indican que la satisfacción del cliente o usuario exige el compromiso del personal, por lo tanto, se considera que la satisfacción del empleado influye sobre la del cliente; (a mayor satisfacción laboral, mayor percepción de la calidad por parte del usuario). (Judith, 2006)

Un estudio realizado por Ruzafa, con el objetivo de evaluar la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería españoles vinculados a hospitales ingleses, encontraron que estos profesionales tienen un nivel medio de satisfacción laboral. Las dimensiones asociadas a una satisfacción laboral más alta fueron las relaciones con los compañeros y con sus jefes; coincidiendo con otros trabajos realizados en España (Contreras, 2013)

Así mismo en Colombia se encuentran algunos estudios relacionados con la satisfacción laboral de las enfermeras entre los que se puede mencionar, quienes estudiaron las condiciones laborales y adicionalmente el grado de satisfacción laboral de enfermeras en Tunja, en una Institución de tercer nivel en salud. Estos autores hallaron que los profesionales que contaban con un contrato de tipo indefinido mostraban mayor satisfacción laboral respecto a aquellos cuyo contrato era de tipo fijo, también aquellos cuya vinculación era de planta, tenían mayor satisfacción en relación

con los ascensos y relaciones interpersonales frente a aquellos que no lo eran (contrato por intermediario). Otro argumento que relaciona la satisfacción de los colombianos es el artículo del tiempo donde se estima que cinco generaciones de trabajadores conviven hoy en el ecosistema laboral, cada una con distintas habilidades, motivaciones y experiencia, pero algo los une: en su inmensa mayoría son personas insatisfechas con su trabajo.

Según el informe Workforce 2020, de SAP y Oxford Economics, en Colombia solo el 24 por ciento de la población trabajadora legalmente empleada, está contenta con su empleo, frente al 39 por ciento en el resto del mundo. Y nuestro país aparece como el tercer mercado laboral más infeliz en un universo de 27 países en los que se consultó a 5.400 empleados y empleadores. En términos generales, el estudio concluye que hay una gran diferencia entre lo que los empleados esperan de las empresas y lo que estas les ofrecen o creen que sus empleados necesitan.

El factor más importante para los trabajadores sigue siendo la remuneración. Y más en Colombia: 79 por ciento, mientras que la media global es del 66 por ciento. Muy de cerca le siguen los planes de jubilación (70 por ciento); y un lugar y horario de trabajo flexibles (65 y 54 por ciento). En el otro lado de la moneda, la mitad de los empleadores encuestados asegura ofrecer una remuneración competitiva, apenas un 29 por ciento permite el teletrabajo y un solo un 37 por ciento consiente horarios flexibles. Y para completar, la mitad de los empresarios considera que no cuenta con los líderes que su negocio necesita para seguir creciendo. Esta disparidad se produce, en palabras de Edward Cone, editor de Liderazgo Ideológico de Oxford Economics, porque “las jerarquías directivas casi nunca están sincronizadas con las estrategias y prioridades fijadas por las áreas de recursos humanos”. (LARRAZ, 2014). En contexto se argumenta que las

variables como promoción y la falta de oportunidades dentro de las instituciones prestadoras de servicios de salud son la realidad, el aumento en la carga de trabajo, los bajos recursos en instrumentos de trabajo y remuneración baja hacen crecer la insatisfacción en los colaboradores. Siendo así esta, se hace necesario conocer el nivel de satisfacción que se encuentra en una Institución prestadora de salud, e identificar qué factores determinan la insatisfacción. Así se hace necesario para la Institución prestadora de salud, un plan de acción inicial según resultados del cuestionario de satisfacción laboral, en la categorización C, Ilustración No. 7 con una prioridad de intervención así “Se deben realizar esfuerzos por reducir el riesgo en el mediano plazo (de tres a seis meses). Como esta estimación de riesgo puede estar asociada a la inseguridad psicológica y ambigüedad en los sentimientos deben revisarse, con cuidado los grupos que muestran este tipo de tendencias para identificar posibles causas y hacer intervenciones enfocadas” esto con el ánimo de poder llegar a una estimación de riesgo D o E, el cual requiere programas y estrategias orientadas al control de las relaciones psicosociales, contribuyendo así al mejoramiento continuo de los objetivos misionales de la Institución prestadora de salud.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las causas principales que generan afectación en la satisfacción laboral en una Institución de Prestación de Servicios de salud?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las principales causas que afectan la Satisfacción Laboral de los colaboradores en una Institución de Prestación de Servicios de Salud en la Ciudad de Bogotá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la población de la Institución Prestadora de Servicios de Salud.
- Detectar las principales variables que afectan la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Institución Prestadora de Servicios de Salud.
- Priorizar las categorías que afectan la Satisfacción Laboral de los colaboradores en una Institución Prestadora de Servicios de Salud.
- Categorizar los comentarios que exponen los colaboradores en la encuesta
- Diseñar plan de acción inicial que permitan el manejo de las percepciones evidenciadas en la muestra

4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN

Es evidente que las instituciones del sector salud necesitan identificar las variables que no contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores, no es desconocido que un objetivo importante de la Institución prestadora de Salud es lograr que sus colaboradores se encuentren satisfechos, así mismo identificar la insatisfacción laboral analizada que muchas veces es causa de agresividad en el puesto de trabajo y bajo rendimiento.

Al hablar de satisfacción laboral se incluyen determinadas variables como correlatos de la misma. Así por ejemplo, se habla de que cuanto más elevado es el nivel profesional de un sujeto, mayor es su satisfacción; que cuanto mayor es la variación de las actividades a realizar y menos repetitivas las tareas, mas satisfacción experimentan los individuos que desempeñan ese puesto de trabajo; el tipo de dirección o de cargo modula el grado de satisfacción; el nivel jerárquico determina el puesto de trabajo, esto implica determinado grado de satisfacción, (CHIANG, 2010).independientemente de otros componentes; el salario y las oportunidades de promoción, son aspectos que a igualdad de condiciones, cuando mejoran, predicen siempre una mayor satisfacción; las relaciones con otros compañeros de trabajo, cuanto más agradable, mas facilitan el mejor desempeño profesional.

Al aplicar este cuestionario la satisfacción laboral, se encuentra la existencia de múltiples factores que podrían afectarla, entre los cuales se pueden mencionar la pérdida de las garantías laborales

por el poco presupuesto del sector salud, la importancia del personal que cumpla con las exigencias de trabajo sin recargas o tensiones.

La importancia de este estudio para la institución Prestadora de Salud, radica en conocer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores e identificar las variables que afectan en mayor o menor medida; y de esta forma brindar información válida y confiable a los interesados para que así tomen medidas del plan inicial del resultado del presente trabajo. En cuanto a variables que se encuentran fuera del alcance de estos por presupuesto la institución debe resaltar otros beneficios que compensen variables como remuneración así mismo enseñando la posibilidad de ofrecer a las mismas soluciones con eliminación de la causa o raíz que genere la inconformidad, Por lo tanto, esta información es una herramienta de mejora que refleja las condiciones de trabajo de los colaboradores.

Por otra parte, conocer el nivel las direcciones que se encuentran con niveles bajos de satisfacción laboral y las variables que intervienen, con esta información identificar los grupos claves de intervención que permiten crear planes y estrategias que logren mejorar, de acuerdo a los comentarios; igualmente identificar los niveles de satisfacción que sean favorables para resaltarlos y mantenerlos y en la Institución prestadora de Salud.

Los análisis de satisfacción laboral permiten identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus colaboradores y permiten que los directivos evalúen las reacciones de los mismos ante los cambios importantes de políticas y

demandas de trabajo. De tal manera, se logra identificar inconformidades que puedan surgir y proponer modificaciones y realizar planes de acción.

Los niveles bajos de satisfacción de los colaboradores constituyen uno de los síntomas de mal direccionamiento de la organización, si se considera la satisfacción laboral como un objetivo conveniente de las prácticas y políticas de la dirección, la medida de la satisfacción de los colaboradores puede utilizarse como un criterio para evaluar el éxito de la misma.

4.2 DELIMITACIÓN

Esta investigación está basada en los resultados de un informe de Satisfacción laboral realizado por la ARL, según muestra tomada en una Institución prestadora de salud en la ciudad de Bogotá, la cual permite conocer el nivel de satisfacción laboral, asociada a factores de Disposición Personal, Satisfacción Laboral, Reacciones Laborales y comentarios.

5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 MARCO TEÓRICO

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden

ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental. (Garcias, 2010)

Se entiende la satisfacción laboral como una reacción esencialmente afectiva que surge de comparar una realidad laboral percibida con una expectativa acerca de dicha realidad. Se destacan varios aspectos centrales del concepto de satisfacción laboral. El primero de ellos es su naturaleza afectiva, estado emocional moderado, promovido por percepciones y juicios acerca de alguna realidad laboral particular (hechos, situaciones, personas, pueden ser positivos o negativos, de ahí surge la diferencia entre satisfacción e insatisfacción.

También como una reacción afectiva de agrado, complacencia o disfrute con una realidad cualquiera del trabajo como el salario, el trato recibido del jefe las relaciones con los compañeros o algunas características particulares de la tarea.

Si la percepción de la realidad y la expectativa coinciden se origina una reacción afectiva de satisfacción. Si la realidad percibida es inferior a la expectativa se origina la insatisfacción.

Durante la década de los treinta se dio inicio a los estudios sistemáticos sobre la satisfacción laboral y factores que podrían afectarla. Hoppock (1935) publicó la primera investigación que hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral. A través de sus resultados enfatizó que

existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión.

Posteriormente, Herzberg (1959) sugiere que la real satisfacción (www.scielo.org.ve/) del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico. Esto dio pie para que a fines de los sesenta e inicio de los setenta se hiciera rápidamente popular el método de mejoras en el trabajo que consistía en enriquecer el trabajo en sí y así lograr mejorar la moral y el desempeño de los trabajadores.

Herzberg plante dos teorías que explican la satisfacción laboral: las personas tienen dos grupos de necesidades, las que implican el ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades higiénicas), y las que implican el contenido mismo del trabajo (necesidades de motivación).

Cuando se cumplen las necesidades "higiénicas" no se siente satisfecho ni insatisfecho, es un estado neutro, cuando no se cumplen estará insatisfecho, solo estará satisfecho cuando además se cumplan las necesidades de motivación, si estas no se cumplen no estará insatisfecho, sino en estado neutro.

- Si las necesidades higiénicas se cumplen estará en estado neutro, si no se cumplen en estado insatisfecho.
- Si se cumplen las necesidades higiénicas más las necesidades de motivación habrá satisfacción, si se cumplen solo las higiénicas serán neutras.

Lawler presenta la teoría de modelos de las determinantes de la satisfacción en el trabajo, relaciona expectativas y recompensas desde las distintas facetas y aspectos del trabajo, si la recompensa alcanza o excede lo que se considera adecuado estar satisfecho, el trabajador lo estará, en relación inversa se produce insatisfacción. En este modelo es importante la percepción individual de la situación laboral (<http://www.ugr.es>, 2012)

El análisis de las variables que condicionan la satisfacción laboral, deben entenderse como una serie de factores que determinan el grado de satisfacción o insatisfacción, no todas tienen el mismo peso, cada institución tendrá su propia visión e interpretación de su propia realidad laboral en salud.

La satisfacción laboral se ha relacionado con la organización psicosocial del trabajo. Se reconocen dos estilos de organización: el clásico y el moderno, los cuales difieren en el grado de control, rigidez, participación y permanencia de sus estructuras. Al clásico se le critica por prescindir del elemento humano (necesidades, valores y motivaciones) (MASLOW, 1976); al

moderno se le caracteriza porque centra su actividad en el ser humano, ocupándose de las características intelectuales, emocionales y motivacionales del trabajador.

Los Factores vinculados con la satisfacción de las personas en el trabajo son:

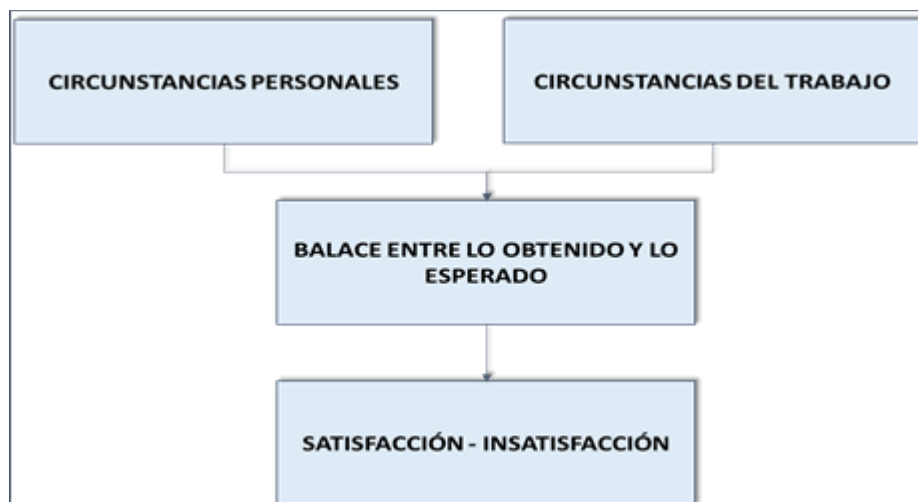
- **Condiciones de trabajo:** físicas y ambientales, de seguridad, horario de trabajo.
- **Formación:** formación recibida para el desarrollo profesional y respuesta a las peticiones realizadas de formación.
- **Promoción y desarrollo profesional:** Satisfacción con el trabajo desempeñado, grado de aprovechamiento de la capacidad profesional, satisfacción de las expectativas de promoción o desarrollo profesional.
- **Reconocimiento:** Reconocimiento del trabajo en la propia unidad, reconocimiento de las personas en función del cumplimiento de sus responsabilidades.
- **Retribución:** retribución en relación con el trabajo desarrollado y retribución en relación con otros sectores.
- **Relación jerárquica:** capacitación del superior directo para ejercer sus funciones organizativas, orientación y apoyo suministrado por el superior directo para el desempeño, trato personal recibido por el superior directo, valoración de la relación profesional con el superior directo.
- **Participación:** posibilidades de participación en la mejora del funcionamiento de la unidad, frecuencia con la que el superior directo discute los proyectos que afectan a la unidad.

- **Organización y gestión del cambio:** grado de conocimiento sobre la estructura, las unidades y las actividades del hospital, organización del trabajo en la unidad, coordinación entre las distintas unidades.
 - **Clima de trabajo:** Relación entre compañeros y ambiente de trabajo en la unidad.
 - **Comunicación interna:** información recibida para la correcta ejecución del trabajo y sobre las decisiones tomadas por la dirección con repercusión en el trabajador.
- (www.scielo.cl, 2012)

Locke (1976) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción. Posteriormente, concluyó que la satisfacción laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas. (www.scielo.cl, 2012)

Locke (1976) también define la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Como se muestra en la gráfica 1. Condicionamiento de la Satisfacción, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Ilustración 1: Condicionamiento de la satisfacción



Las características personales pueden determinar el umbral personal de satisfacción e insatisfacción. Los aspectos como la historia personal y profesional, la edad o el género, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico delimitan unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las que, a su vez, condicionarán los umbrales anteriores.

También es importante hablar de estrés, el cual se remonta a la década de 1930, cuando un joven austriaco de 20 años de edad, estudiante de segundo año de la carrera de medicina en la Universidad de Praga, Hans Selye, hijo del cirujano austriaco Hugo Selye, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes y generales: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, etc. Esto llamó mucho la atención a Selye, quien le denominó el "Síndrome de estar Enfermo".

En (1926) Hans Selye empezó a desarrollar su famosa teoría acerca de la influencia del estrés en la capacidad de las personas para enfrenarse o adaptarse a las consecuencias de lesiones o

enfermedades. Descubrió que pacientes con variedad de dolencias manifestaban muchos síntomas similares, los cuales podían ser atribuidos a los esfuerzos del organismo para responder al estrés de estar enfermo. Él llamó a esta colección de síntomas Síndrome del estrés, o Síndrome de Adaptación General (GAS).

El Síndrome de Adaptación General de Selye, se basa en la respuesta del organismo ante una situación de estrés ambiental distribuida en tres fases o etapas:

1. Fase de alarma. Ante la percepción de una posible situación de estrés, el organismo empieza a desarrollar una serie de alteraciones de orden fisiológico y psicológico (ansiedad, inquietud, etc.) que lo predisponen para enfrentarse a la situación estresante. La aparición de estos síntomas está influida por factores como los parámetros físicos del estímulo ambiental (p.e. intensidad del ruido), factores de la persona, el grado de amenaza percibido y otros como el grado de control sobre el estímulo o la presencia de otros estímulos ambientales que influyen sobre la situación.

2. Fase de resistencia. Supone la fase de adaptación a la situación estresante. En ella se desarrollan un conjunto de procesos fisiológicos, cognitivos, emocionales y comportamentales destinados a "negociar" la situación de estrés de la manera menos lesiva para la persona. Si finalmente se produce una adaptación, esta no está exenta de costos, p.e. disminución de la resistencia general del organismo, disminución del rendimiento de la persona, menor tolerancia a la frustración o presencia de trastornos fisiológicos más o menos permanentes y también de carácter psicosomático.

3. Fase de agotamiento. Si la fase de resistencia fracasa, es decir, si los mecanismos de adaptación ambiental no resultan eficientes se entra en la fase de agotamiento donde los trastornos fisiológicos, psicológicos o psicosociales tienden a ser crónicos o irreversibles. (Selye, 2014)

Mintzberg (1993). Los factores psicosociales laborales son condiciones organizacionales, que como tales pueden ser positivos o negativos (Kalimo, 1988). Su número es muy amplio y su clasificación y organización depende del enfoque que se elija. Cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional. Las formas acertadas de Cultura empresarial, de Liderazgo y de Clima laboral, condiciones psicosociales generales, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional. (Jiménez, 2010).

5.2 MARCO CONCEPTUAL

ANÁLISIS PSICOSOCIOLÓGICO

Estudia las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, el contenido del trabajo, las condiciones de la organización y las capacidades del trabajador, sus necesidades, cultura y

condiciones personales fuera del trabajo que, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en su salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” Informe conjunto OIT-OMS. Identificación y control de los factores de riesgo psicosociales nocivos en el trabajo, Ginebra, 1984. (Ginebra, 1984)

CALIDAD DE VIDA LABORAL:

Es una definición relacionada pero no equivalente al de satisfacción laboral. Calidad de Vida Laboral se refiere a todos los hechos y realidades del trabajo que, objetivamente, favorecen y promueven el bienestar y el desarrollo del potencial de las personas en el contexto laboral, además de evitar o remover todo aquello que pueda poner en peligro ese bienestar, integridad y desarrollo del potencial.

Además de la existencia de tales realidades, la calidad de vida es también un asunto personal y subjetivo que supone percepción, conciencia y valoración por la persona. Se trata de un asunto dinámico que engloba toda la vida laboral de la persona y las circunstancias en que ella se desenvuelve (Cherns & Davis, 1975; Fernández, 1989; Toro, 1991).

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Consiste en las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Toro,

1998). Las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos. (Batlis, 1980).

CONDICIONES DE TRABAJO

Todos los aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios y/o conocimientos (Resolución 2646, 2008, p.2).

DISPOSICIÓN PERSONAL

hace referencia a los conceptos y afectos constantes y profundos que las personas han elaborado y que las mueven a ver el mundo circundante de modo positivo o adverso. Esta disposición es promovida, sostenida o modificada por el contexto y por la percepción constante de las realidades del propio trabajo. A su vez, constituye una especie de filtro a través del cual se perciben y se experimentan como buenas o malas las realidades del trabajo. Cuando se producen cambios en la disposición pueden modificarse las percepciones del trabajo, del contexto, y pueden cambiar también las reacciones de la persona, lo que terminará modificando el contexto organizacional y el trabajo. (Toro Álvarez – CINCEL - 2004)

EFFECTOS EN LA SALUD

Alteraciones que pueden manifestarse mediante síntomas subjetivos o signos, ya sea en forma aislada o formando parte de un cuadro o diagnóstico clínico.

EFFECTOS EN EL TRABAJO

Consecuencias en el medio laboral y en los resultados del trabajo. Estas incluyen el ausentismo, la accidentalidad, la rotación de mano de obra, la desmotivación, el deterioro del rendimiento, el clima laboral negativo, entre otros.

ESTRÉS

El Ministerio de la Protección Social define el estrés como “el conjunto de reacciones de carácter psicológico y comportamental, que se produce cuando el individuo debe enfrentar demandas derivadas de su interacción con el medio (factores de riesgo psicosocial), ante las cuales su capacidad de afrontamiento es insuficiente, causando un desbalance que altera su bienestar e incluso su salud” (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2004).

FACTOR PROTECTOR PSICOSOCIAL

Condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador (Resolución 2646, 2008, p.2).

FACTORES PSICOSOCIALES

Comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales, en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas (Resolución 2646, 2008, p.2).

FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL

Los Factores de Riesgo Psicosocial se definen como “las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción y las condiciones de su Organización, y las capacidades del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo; todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción laboral”.
OMS – OIT.

“Aquellas condiciones del trabajo, del entorno, o del individuo, que en una interrelación dinámica generan percepciones y experiencias, que influyen negativamente en la salud y en el desempeño de las personas” (Ministerio de la Protección Social y Pontificia Universidad Javeriana, 2004).

INSATISFACCIÓN,

Reacción afectiva de desagrado, inconformidad o disgusto en relación con cualquier realidad laboral, tales como el estado de las herramientas o equipos de trabajo, el turno, la jornada, las políticas administrativas o la falta de reconocimiento al esfuerzo.

SATISFACCIÓN

Reacción esencialmente afectiva que surge de comparar una realidad laboral percibida con una expectativa acerca de dicha realidad. “Refleja un juicio de valor dual: la discrepancia entre lo que el individuo desea y lo que percibe que puede obtener y la importancia de lo que es deseado por él”.

Locke, (1976)

También se define como una reacción afectiva de agrado, disfrute o complacencia en relación con una realidad cualquiera del trabajo, tales como, el salario, el trato recibido del jefe, las relaciones con los compañeros o alguna característica particular de la tarea.

SATISFACCION LABORAL

Satisfacción Laboral: Constituye una experiencia afectiva positiva, que surge de un juicio específico en relación con una realidad laboral particular o faceta de trabajo. Es un término relativo a los afectos derivados de hechos o experiencias laborales específicas.

REACCIONES LABORALES

Hace referencia a las consecuencias, promueve respuestas tales como el ausentismo, los reclamos, la agresión, entre otros síntomas. Cada una de las acciones u omisiones que promueven estos afectos constituyen consecuencias de la satisfacción, que tienen un significado especial de acuerdo con las características del contexto y también tienen la propiedad de afectar el contexto organizacional de modo positivo o negativo.

5.3 MARCO LEGAL

Las evaluaciones de los factores psicosociales en el trabajo cada día toman mayor relevancia, así como la necesidad de buscar resultados a futuro en pro de las condiciones de los individuos en el trabajo, buscando identificar el porqué de ciertas conductas se identifican los riesgos a los que los trabajadores están expuestos y el reconocimiento de estos en la legislación.

Ley 9a. de 1979 Es la ley Marco de la Salud Ocupacional. Artículos 80,81 y 84 (preservación, conservación y mejoramiento de la salud de los individuos en sus ocupaciones)

Decreto 614 de 1984 Señala como objeto la Salud Ocupacional, donde expresa proteger a la persona contra riesgos físicos, químicos, biológicos, mecánicos, eléctricos y psicosociales

La Resolución 2013 de 1986 Establece la Creación y funcionamiento de los comités de Medicina, higiene y Seguridad Industrial en las empresas.

La Resolución 1016 de 1989 Establece el funcionamiento de los Programas de Salud Ocupacional en las empresas. Artículo 10. Los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo, tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgo ocupacionales, ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo. En el numeral 12 Diseñar y ejecutar programas para la prevención y control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales.

Ley 100 de 1993 Se crea el Régimen de Seguridad Social Integral. Artículo 208: De la atención de los accidentes de trabajo y la enfermedad profesional.

Decreto 1295 de 1994 (junio 22) Diario Oficial No. 41.405, del 24 de junio de 1994 Dicta las normas para la autorización de las sociedades sin ánimo de lucro que pueden asumir los riesgos de enfermedad profesional y accidente de trabajo. Determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. Establece la afiliación de los funcionarios a una entidad Asegurada 59 en Riesgos Profesionales (A.R.P) Artículo 21, literales d y c. (Obligación del empleador procurar el cuidado integral de la salud de los trabajadores y de los ambientes de trabajo), Circular unificada 2004 – numeral 6 (reitera la responsabilidad por parte del empleador de la salud ocupacional de sus trabajadores y de proveerles condiciones óptimas de trabajo).

La Resolución 2646 de 2008 Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo

permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Ley 1010 de 2008 Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones del trabajo

GTC 45 de 2012. Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

Ley 1562 de 2012 evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional

Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

5.4 MARCO HISTORICO

La satisfacción laboral se ha estudiado desde distintas disciplinas: la psicología (Argyle, 2001), la sociología (Hodson, 1985; Kalleberg y Loscocco ,1983), la economía (Hamermesh, 1977, 2001; Freeman, 1978) o la dirección de empresas (Hunt y Saul, 1975), convirtiéndose en un tema de

gran atención para los investigadores (Taboada y Fernández, 2001), además de ser una de las principales prioridades corporativas de las empresas.

Así mismo, Desde comienzo del siglo pasado, Taylor (1911), en su estudio pionero sobre los trabajadores de Bethlehem Steel Company, asumió que la satisfacción con el trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso (Aslan 2001). (Pérez Vilar 2011)

Otros autores fueron los Hawthorne studies (1924 – 1933) realizados por Elton Mayo de la Harvard Business School, que observó cómo los efectos de distintas condiciones principalmente la iluminación afectaba la productividad de los trabajadores, estos estudios finalmente demostraron que los cambios en las condiciones de trabajo mejoraban la productividad. Fue más tarde que se descubrió que este incremento no era resultado de las nuevas condiciones sino del conocimiento de los trabajadores de estar siendo observados. De estos hallazgos Elton Mayo (1945) aseguro que la interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante de la satisfacción en el trabajo y la que situó por encima de otros factores también influían, como la seguridad, estima, afiliación, interés intrínseco por el trabajo y los logros.

Para Lee y Chang (2008:733), la satisfacción laboral es “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”.

Koontz y O'Donnell (1995, en Morillo, 2006:48) plantean que la satisfacción laboral se refiere al “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”.

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007:719) definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

Chiavenato (1986 en Morillo;p. 48) señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

Para Igbaria y Guimares (1993, en Galup, Klein y Jiang, 2008: 58) la satisfacción laboral se refiere a “las reacciones afectivas primarias de los individuos hacía varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”.

Morillo (2006:48) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Mason y Griffin (2002:284) señalan que, en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructor de “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y

organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado”.

Wright y Bonett (2007:142) La satisfacción laboral y el bienestar psicológico pueden ser predictores de una mayor o menor rotación de personal. Señalan que “la investigación meta analítica ha demostrado que la satisfacción laboral es un predictor significativo de la rotación de personal; además, la satisfacción laboral total explica mucho mejor la varianza que cada una de sus facetas consideradas de manera individual (satisfacción con el trabajo, satisfacción con los colegas, satisfacción con la supervisión, etc.)”. Añaden además que “cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar por otro trabajo, mientras que cuando la satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus posiciones actuales de trabajo” (Wright y Bonett, 2007:142).

Galup, Klein y Jiang (2008:59), establecieron que, “el contenido y el contexto del trabajo, representan los factores externos al empleado que le permitirán moldear su satisfacción laboral” y que las características del trabajo “pueden tener un efecto directo en la satisfacción laboral y pueden ser cuatro: rutinismo, especificidad, desarrollo del recurso humano y retroalimentación”. Para Galup, Klein y Jiang (2008:59), el contenido del trabajo incluye variables como: interdependencia, rutina, involucramiento, interdependencia, autonomía, retroalimentación, significancia, identidad y variedad.

1997- Martín Daza y Pérez Bilbao definen los factores psicosociales como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la

organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo.

2001-Carayon, Haims y Yang definen los factores psicosociales como las características percibidas del ambiente de trabajo que tienen una connotación emocional para los trabajadores y los gestores.

Ilustración 2: Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial

Factores Organizacionales	Política y filosofía de la Organización	Relaciones trabajo-familia Gestión de los Recursos Humanos Política de Seguridad y Salud Responsabilidad Social – Corporativa Estrategia Empresarial
	Cultura de la Organización	Política de Relaciones Laborales Información, Comunicación y Justicia Organizacional Supervisión - Liderazgo
	Relaciones industriales	Clima laboral Representación sindical Convenios colectivos
Factores Laborales	Condiciones del Empleo	Tipo de contrato Salario Diseño de carreras
	Diseño del puesto	Rotación de puestos Trabajo grupal
	Calidad en el Trabajo	Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletrabajo

2008- Roozeboom, Houtman y Van den Bossche identifican los factores proponiendo una serie de indicadores organizacionales y laborales de la siguiente manera:

6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realiza en una Institución prestadora de salud de la ciudad de Bogotá, con un tipo de investigación descriptiva y cuantitativa, según resultados de la encuesta de satisfacción laboral aplicada a los colaboradores.

7 DISEÑO METODOLÓGICO

Se realiza bajo un cuestionario tomado a los colaboradores de una Institución prestadora de Salud, (Anexo No. 1) con el fin de tener un diagnóstico de Satisfacción Laboral aplicada a los colaboradores, esta cuenta con 57 preguntas, 15 asociadas al factor de Disposición de personal, 30 asociadas al factor satisfacción laboral, 12 asociadas a las reacciones laborales y 381 comentarios (Anexo No. 2)

7.1 MUESTRA

El estudio de satisfacción laboral estuvo constituido por los trabajadores de las diferentes áreas de la institución, prestando sus servicios tanto a nivel administrativo como asistencial en todos los turnos (mañana, tarde y noche) que decidieron participar voluntariamente en el estudio y que además cumplieron con los criterios de inclusión que a continuación se describen. El total de la muestra fue de 663 colaboradores correspondiente al 100%, de las direcciones, igualmente se agruparon los datos por Dirección/Departamento así:

Tabla 1: División según áreas de trabajo

ALTA DIRECCIÓN	DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO	ÁREAS
DIRECCION GENERAL	DIRECCION GENERAL	Dirección General, Auditoría, Servicio al Cliente, Jurídica
DIRECCIÓN MÉDICA	DEPARTAMENTO MÉDICO	Unidad Cuidado Intensivo
		Unidad de Recién Nacidos
		Radiología
		Cardiología
		Consulta Externa, Epidemiología, Gestión
		Archivo Estadística
		Área de Farmacia
	DEPARTAMENT O QUIRUGICO	Área Quirúrgica y Esterilización
		Cirugía Ambulatoria (UCA)
	DEPARTAMENTO DE URGENCIAS	Salas de Ginecobstetricia -
		Unidad de Urgencias Adultos
DIRECCIÓN DE ENFERMERÍA	DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA	Depto. de Enfermería, Hospitalización pisos (enfermería)
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENT O FINANCIERO	Admisiones
		Cartera – Administrativa
		Tesorería
		Contabilidad, costos
		Facturación
	DEPARTAMENTO GESTION HUMANA	Gestión Humana
	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	Tecnología de la Información

ALTA DIRECCIÓN	DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO	ÁREAS
	DEPARTAMENTO APOYO LOGÍSTICO	Mantenimiento - Apoyo Logístico <hr/> Conmutador <hr/> Alimentación <hr/> Cafetería Pública <hr/> Servicios Generales <hr/> Vigilancia <hr/> Lavandería
	DEPARTAMENTO COMERCIAL	Mercadeo y comercio
	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Área de Compras y suministros - Almacén Inventarios

Fuente: Estudio de satisfacción laboral en una institución prestadora de salud

- Criterios de inclusión:

Profesionales de medicina, enfermería, administrativos y asistenciales, activos durante el periodo de aplicación del cuestionario que aceptaron participar voluntariamente y llevan más de un año en la Institución prestadora de salud.

Profesionales de medicina, enfermería, administrativos y asistenciales que diligenciaron completamente los cuestionarios dentro del rango de tiempo destinado para la recolección de la información.

- Criterios de exclusión:

Colaboradores que no cumplan con más de un año de antigüedad en la Institución de salud

Así con el ánimo de interpretar el estudio de satisfacción laboral y realizar el plan de acción inicial según resultados en la intervención ilustración No. 7. La cual permite identificar los cuatro niveles de análisis de intervención del riesgo, que determinan cómo se encuentra cada departamento/dirección, en los diferentes aspectos que componen el instrumento. Igualmente se realiza clasificación de los comentarios recogidos de 381 trabajadores los cuales fueron agrupados por área o dependencia según Tabla No 3 y No. 4.

7.2 INSTRUMENTOS

A continuación, se explican los instrumentos utilizados para la recolección de datos, compuesto por tres encuestas que indagan cada sobre cada una de las variables que componen la evaluación de la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Institución de Prestación de Servicios de Salud.

- **DISPOSICIÓN PERSONAL:**

Los criterios para la interpretación de la escala de disposición personal son presentados en las dos siguientes tablas. En esta escala se integra autoestima y autoeficacia, pero se mantiene separado Neuroticismo. Para las dos primeras variables el resultado será más positivo o conveniente en la

medida en que el valor obtenido sea mayor, mientras que para el neuroticismo será más positivo o conveniente en la medida en que el valor obtenido sea menor.

Ilustración 3: Interpretación de autoestima y autoeficacia

Interpretación de autoestima y autoeficacia

GRADO	ESTIMACIÓN DEL RIESGO	CONCEPTO VALORATIVO	RANGO	SIGNIFICADO PROBABLE
E	Riesgo trivial	Disposición personal Excelente	81 a 100%	Posible madurez, positivismo, proactividad
D	Riesgo tolerable	Disposición personal Buena	61 a 80%	Posible madurez, positivismo, sentido de realidad
C	Riesgo incierto	Disposición personal Incierta	41 a 60%	Posible inseguridad, poca asertividad o ambigüedad
B	Riesgo importante	Disposición personal Inadecuada	21 a 40%	Posible deficiente autoconcepto, pesimismo
A	Riesgo intolerable	Disposición personal Inconveniente	0 a 20%	Posible inmadurez, desequilibrio

Fuente: Estudio de satisfacción laboral en una Institución prestadora de salud

Ilustración 4: Interpretación de neocriticismo

Interpretación de neuroticismo

GRADO	ESTIMACIÓN DEL RIESGO	CONCEPTO VALORATIVO	RANGO	SIGNIFICADO PROBABLE
A	Riesgo intolerable	Disposición personal Inconveniente	81 a 100%	Posible psicopatología, requiere atención
B	Riesgo importante	Disposición personal Inadecuada	61 a 80%	Posibles desequilibrios, requiere atención
C	Riesgo incierto	Disposición personal Incierta	41 a 60%	Posible inmadurez, inseguridad
D	Riesgo tolerable	Disposición personal Adecuada	21 a 40%	Posible sentido de realidad, buen conocimiento de sí
E	Riesgo trivial	Disposición personal Excelente	0 a 20%	Posible madurez, control emocional

Fuente: Estudio de satisfacción laboral en una Institución prestadora de salud

- **INTERPRETACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

En esta escala general “satisfacción laboral”, se integran todas las variables, el resultado será más positivo o conveniente para la empresa en la medida en que el valor obtenido sea mayor, tomando como referencia los siguientes rangos:

Ilustración 5: Interpretación de satisfacción laboral

Interpretación de satisfacción laboral				
GRADO	ESTIMACIÓN DEL RIESGO	CONCEPTO VALORATIVO	RANGO	SIGNIFICADO PROBABLE
E	Riesgo trivial	Alta satisfacción	81 a 100%	Alta aceptación, conformidad y complacencia
D	Riesgo tolerable	Aceptable nivel de satisfacción	61 a 80%	Combinación de aceptación con inconformidades
C	Riesgo moderado	Incierto nivel de satisfacción	41 a 60%	Poca sinceridad, ambigüedad, inseguridad
B	Riesgo importante	Moderada insatisfacción	21 a 40%	Más inconformidades que complacencia
A	Riesgo intolerable	Apreciable insatisfacción	0 a 20%	Alta inconformidad, disgusto

Fuente: Estudio de satisfacción laboral en una Institución prestadora de salud

- **INTERPRETACIÓN DE REACCIONES LABORALES**

Los criterios de interpretación para la escala reacciones laborales son evaluados como más positivo o conveniente en la medida en que el valor obtenido sea menor. Para su interpretación es preciso tener en cuenta que los valores altos ponen en evidencia que la persona tiende a incurrir en reacciones y actuaciones que son una consecuencia de la insatisfacción o la dificultad que posee la persona para el manejo de los estados afectivos negativos. Los valores bajos, por el

contrario, evidencian que las personas reportan no estar adoptando comportamientos derivados de la insatisfacción, por lo tanto, esto puede significar que experimentan satisfacción o que estando insatisfechos en alguna medida no recurren a este tipo de manifestaciones.

Ilustración 6: Interpretación de reacciones

Interpretación de reacciones laborales				
GRADO	ESTIMACIÓN DEL RIESGO	CONCEPTO VALORATIVO	RANGO	SIGNIFICADO PROBABLE
A	Riesgo intolerable	Evidencia de reacciones negativas	81 a 100%	Posible indisciplina, hostilidad, tensiones
C	Riesgo moderado	Ocasionales reacciones negativas	45 a 79%	Posibles tensiones y preosupaciones
E	Riesgo tolerable	Ausencia de reacciones negativas	0 a 44%	Posible compromiso y disciplina

Fuente: Estudio de satisfacción laboral en una Institución prestadora de salud

Ilustración 7: Guía de intervención

ESTIMACIÓN DEL RIESGO	PRIORIDADES DE INTERVENCIÓN
A	La presencia de este riesgo necesita intervención lo antes posible (menos de un mes). Los grupos críticos de atención deben participar en la definición de las estrategias de intervención utilizando la técnica de grupos focales, de solución de problemas, entre otras. También se recomienda intervenciones grupales e individuales guiada por psicólogos expertos. Los planes de trabajo que salen de estas sesiones deben traducirse a planes corporativos, con responsables, recursos y metas para su seguimiento sistemático.
B	La presencia de este riesgo necesita intervención en el corto plazo (de uno a tres meses). Los grupos críticos de atención deben participar en la definición de las estrategias de intervención utilizando la técnica de grupos focales, de solución de problemas entre otras. También se recomienda intervenciones grupales e individuales guiada por psicólogos expertos. Los planes de trabajo que salen de estas sesiones deben traducirse a planes corporativos, con responsables, recursos y metas para su seguimiento sistemático.
C	Se deben hacer esfuerzos por reducir el riesgo en el mediano plazo (de tres a seis meses). Como este nivel de riesgo puede estar asociado a la inseguridad psicológica y ambigüedad en los sentimientos deben revisarse, con cuidado, los grupos que muestran este tipo de tendencias para identificar posibles causas y hacer intervenciones enfocadas.
D	No se requiere una acción específica pero deben identificarse aquellos factores aislados que están ocasionando algunas inconformidades y proponer mejoras de bajo costo y nivel de complejidad, en caso de que no existan otros riesgos mayores. Se deben hacer seguimientos periódicos para asegurar que el riesgo aún es tolerable.
E	No se requiere una acción específica si existen otros riesgos mayores. Sin embargo se debe dar mantenimiento a los programas y estrategias orientados al control de las condiciones psicosociales.

Fuente: Estudio de satisfacción laboral en una Institución prestadora de salud

Para categorizar los comentarios y poder evidenciar aspectos positivos y de mejora, nos apoyamos en la tipología enmarcada por el libro de la autora Margarita Chiang Vega, María José Martín Rodrigo, Antonio Núñez Partido, por los enunciados autores Sparrow y Gaston en 1996 y litwin y Stringer así; bienestar de actividades, compañerismo, colaboración, retribución, carga laboral, horarios, actividades culturales, estabilidad laboral, liderazgo, motivación, y Frederick Herzberg con aspectos de higiene como crecimiento, desarrollo personal logro y avance en la Carrera Tabla No. 4. Categorización de comentarios.

8 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

8.1 FUENTES PRIMARIAS

Esta investigación en el modelo de Satisfacción laboral empleado por la ARL SURA, la cual evalúa tres escalas que están interrelacionadas entre sí, cada una de las cuales está compuesta por diferentes variables estudio:

8.1.1 Escala de disposición personal

Permite explorar las percepciones y afectos positivos o negativos que tienen las personas con respecto a sí mismo. Incluye las variables que evalúan la autoestima, la autoeficacia generalizada y el neuroticismo, las cuales constituyen una especie de filtro con el cual se perciben como agradables o desagradables las realidades del trabajo.

Autoestima Grado de satisfacción o de aprecio que la persona experimenta consigo misma o con algún aspecto de la realidad personal.

Autoeficacia: Estimativo que la persona hace de su capacidad para movilizar motivaciones, saberes, habilidades posibilidades de actuación, necesarias para ejercer control general de los eventos de su propia vida.

Neuroticismo Conciencia que posee la persona acerca de estados afectivos y de actuaciones de carácter negativo tales como irritabilidad, nerviosismo, preocupación, ansiedad, dependencia, entre otros.

8.1.2 Escala de satisfacción laboral

Explora facetas del trabajo relacionadas con la exigencia del trabajo, el liderazgo del jefe, el ambiente de trabajo, la retribución y la vida social en el trabajo. También incluye una medición con respecto al grado de satisfacción que tiene una persona con su vida en general.

Exigencia del Trabajo La variable exigencia del trabajo incluye aspectos tales como la autonomía, la variedad de tareas, la contribución o la posibilidad de aportar a un propósito o resultado, así como la retroalimentación o información sobre su desempeño.

Liderazgo del Jefe La variable Liderazgo del Jefe, incluye un conjunto de actuaciones del jefe,

en relación con sus colaboradores, que ponen en evidencia su actitud hacia las personas y algunos rasgos de su estilo de mando.

Ambiente de Trabajo La variable Ambiente de Trabajo se refiere a condiciones físicas del ambiente y del puesto de trabajo, tales como el ruido, iluminación, ventilación y otros riesgos propios de los métodos de trabajo, las herramientas y los equipos, al igual que la capacitación recibida.

Retribución: Estado de complacencia o desagrado en relación con aspectos de la retribución económica, como equidad en la compensación salarial o en los beneficios económicos.

Vida Social del Trabajo: Esta variable evalúa aspectos de la vida laboral diaria intra e interáreas tales como; el trato interpersonal, el trabajo en equipo, las actitudes de apoyo y colaboración, el manejo de los conflictos, entre otros.

Satisfacción con la vida: Estimativo que hace la persona de su estado de satisfacción y complacencia con su vida, logros y realizaciones en el ámbito personal, familiar, laboral y/o social ó de algún aspecto de su realidad.

8.1.3 Escala de reacciones laborales

Explora algunas modalidades de ausentismo, de quejas y de afecciones psicosomáticas que están asociadas a la insatisfacción laboral.

8.2 FUENTES SECUNDARIAS

La fuente secundaria para este proceso inicia con recopilación de información suministrada por la Coordinadora de Salud y Seguridad en el Trabajo de la institución prestadora de salud, así como textos asociadas a la investigación tales como:

- ✓ Planes de prevención para riesgo Psicosocial Colombia – Ministerio de Trabajo
- ✓ Base de datos: La cual contiene información de los cargos involucrados para la aplicación de la encuesta, así como sexo, edad, tipo de contrato y dirección o departamento.
- ✓ Revista Colombiana de Psicología; Vol. 15 (2006); 81-89 2344-8644 0121-5469.
- ✓ Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral Relationship between priorities of value and job satisfaction - Mariam Benedito – 2008

9 RECURSOS

Tabla 2: Recursos utilizados para el desarrollo de la investigación

RECURSOS	CANTIDAD	TIEMPO EN HORAS	VALOR MES	VALOR TOTAL
PERSONAL				
ADMINISTRADORA	1	72	\$ 11.667	\$ 840.000
INGENIERA	1	72	\$ 11.667	\$ 840.000

EQUIPOS				
COMPUTADOR	2		\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
INTERNET	2	5040	\$ 63	\$ 630.000
TRANSPORTE	2	400	\$ 88.000	\$ 616.000
COMUNICACIONES				
CÉLULARES	2	5040	\$ 60	\$ 602.000
TOTAL			\$ 1.311.456	\$ 5.928.000

Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

10 CRONOGRAMA

Ilustración 8: Cronograma de actividades proyecto de investigación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																										
No. Actividades	Nombre de la actividad	Tiempo en horas	Abril				Mayo				Junio				Agosto				Septiembre				Octubre			
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 24
1	Elección del tema	72 Horas																								
2	Definición del problema y objetivos	24 Horas																								
3	Recolección de información (Informe datos)	17 Horas																								
4	Asesoría con el tutor orientación	1 Hora																								
5	Entrega adelantado a tutor y retroalimentación por el mismo	7 Horas																								
6	Elaboración de marcos e investigación del instrumento	24 Horas																								
7	Elaboración de anteproyecto de investigación y entrega	48 Horas																								
8	Aprobación del anteproyecto	5 Horas																								
9	Presentación de anteproyecto a tutor de Proyecto	2 Horas																								
10	Definir objetivos y planteamiento del problema nuevamente en acuerdo a retroalimentación realizada	8 Horas																								
11	Recopilación de datos según cuestionario realizado	24 Horas																								
12	Definición de marcos y delimitación	48 Horas																								
13	Búsqueda de fuentes de información	72 Horas																								
14	Elaboración de plan de acción inicial	5 Horas																								
15	Elaboración de objetivos específicos	12 Horas																								
16	Presentación de adelanto proyecto a tutor	2 Horas																								
17	Elaboración de ajustes según retroalimentación del tutor	8 Horas																								
18	Implementación de normas adelanto del proyecto	7 Horas																								
19	Revisión de bibliografía y últimos ajustes	8 Horas																								
20	Presentación de proyecto y orientación de ajustes por parte del tutor	14 Horas																								
21	Entrega final de proyecto de investigación	1 Hora																								

Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

11 RESULTADOS

Con una participación de 650 colaboradores, correspondiente al 76.29% y ausencia de datos de 202 con un 23.71% por no por no asistencia a la aplicación, 13 con un 2% por cuestionario incompleto o doble respuesta según tabla No 2.

Tabla 3: Datos anulados

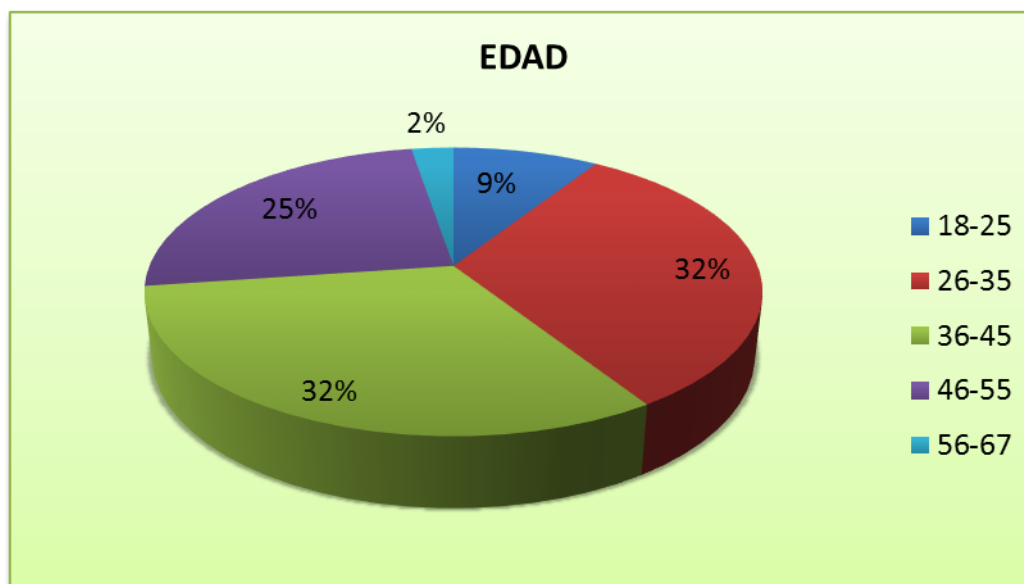
ÁREAS		Motivo	Total anuladas
Dirección General		El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	1
Radiología/imagen		El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	1
Sala	Cirugía	El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	2
		El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	
Unidad	de	El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	2
Dir.	Enfermería,	El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	2
Gestión	del	El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	1
Alimentos		El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	1
Servicios		El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	1
Confección y Área		El N° de respuestas NO APLICA, ha sido excedido en la	
No identificada	La encuesta no identifica la Dirección, Unidad/área a		1

Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

11.1 ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Se realiza la descripción de las características socio-demográficas de la población de estudio:

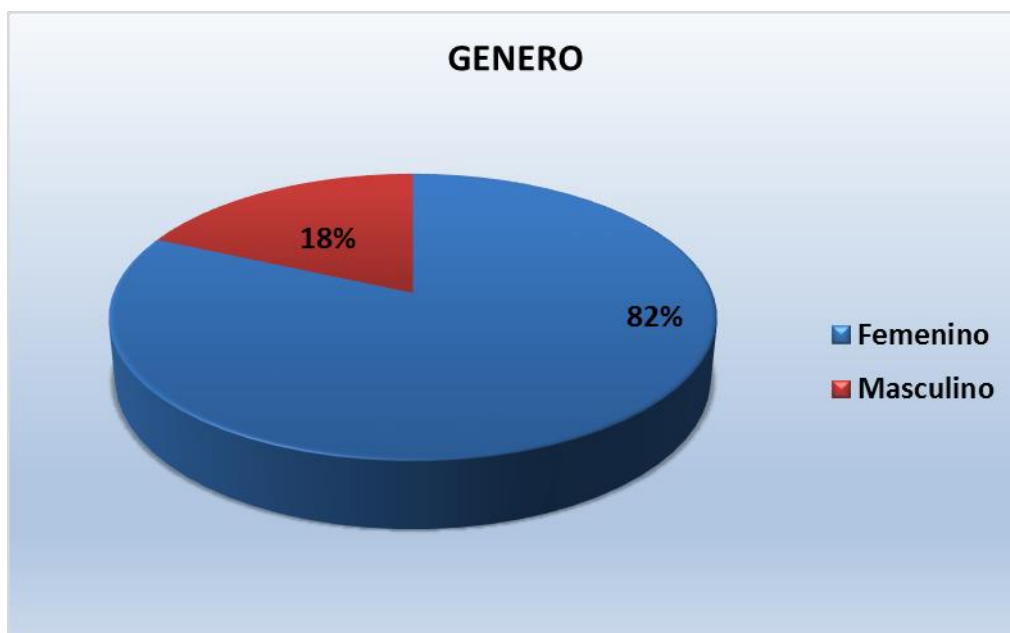
Ilustración 9: Datos porcentaje población por Edad



Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

El mayor porcentaje de la población se encuentra en las edades de 26 a 35 años con un (32%) y en igual proporción del 32% las edades de 36 a 45 años, seguido de las edades de 46 a 55 años con un (25%), en un (9%) las edades de 18 a 25 años y mayores de 56 años el 2%.

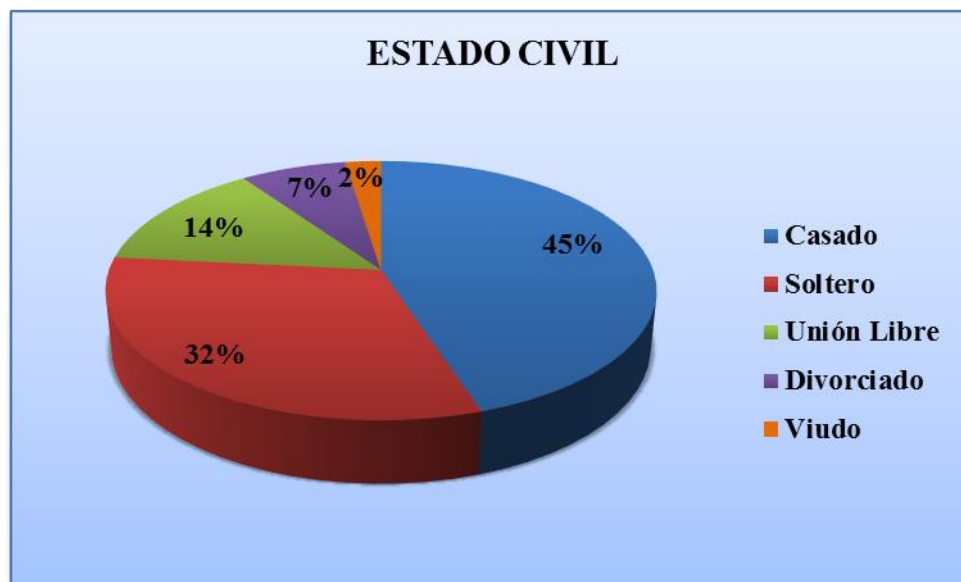
Ilustración 10: Datos porcentaje población por Género



Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

El 82% de la población es del género femenino, el valor restante pertenece al género masculino con el 18%.

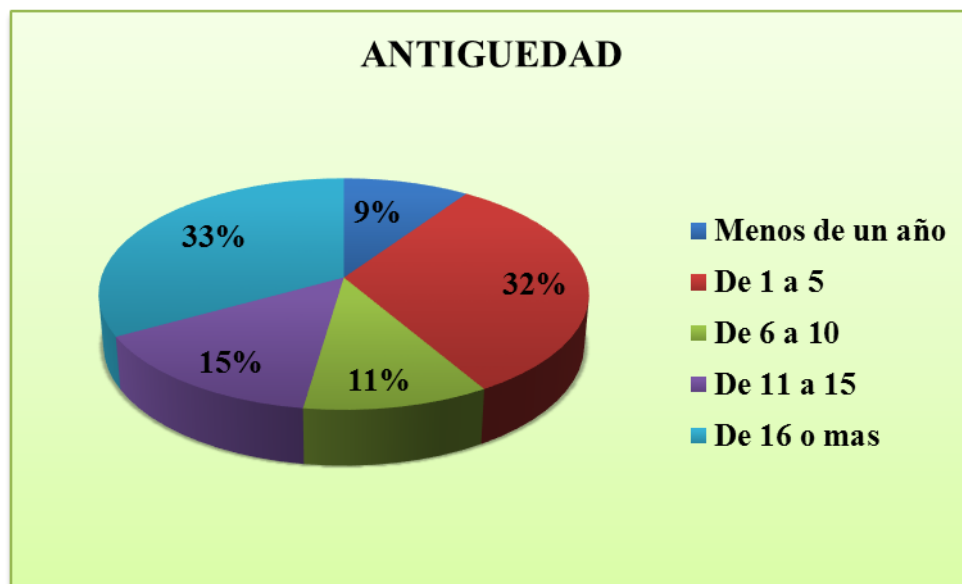
Ilustración 11: Datos porcentaje por Estado Civil



Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

El 45% de los colaboradores son casados, el 32% solteros, un 14% viven en unión libre, el 7% son divorciados y solo el 2% son viudos.

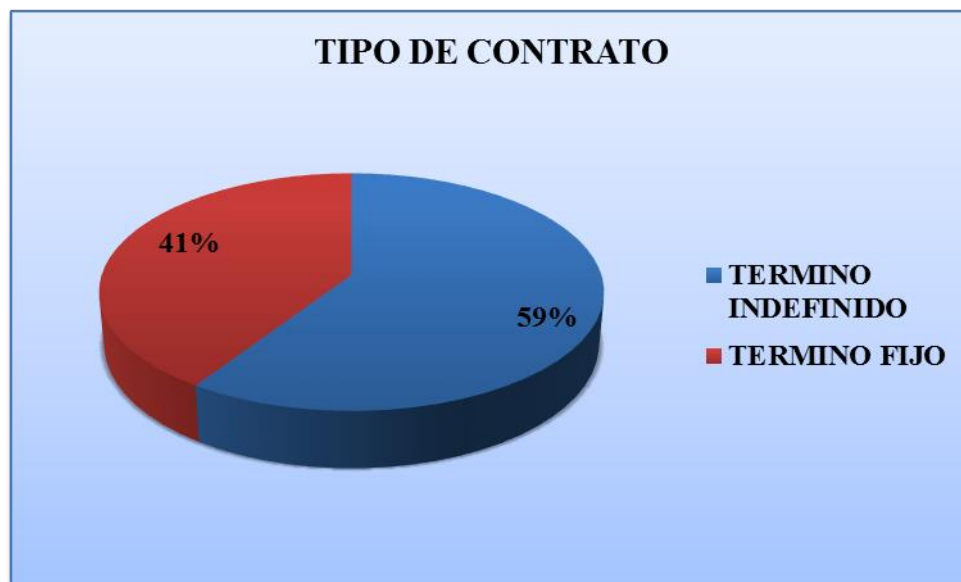
Ilustración 12: Datos porcentaje por Antigüedad



Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

El rango de mayor antigüedad en la empresa es del 33% que esta dado en 16 años o más, seguido del 32% entre 1 a 5 años, el 15% tiene lleva entre 11 a 15 años, el 11% lleva de 6 a 10 años y un 9% lleva menos de un año. Esto es muy importante para el colaborador porque se refleja una buena estabilidad laboral.

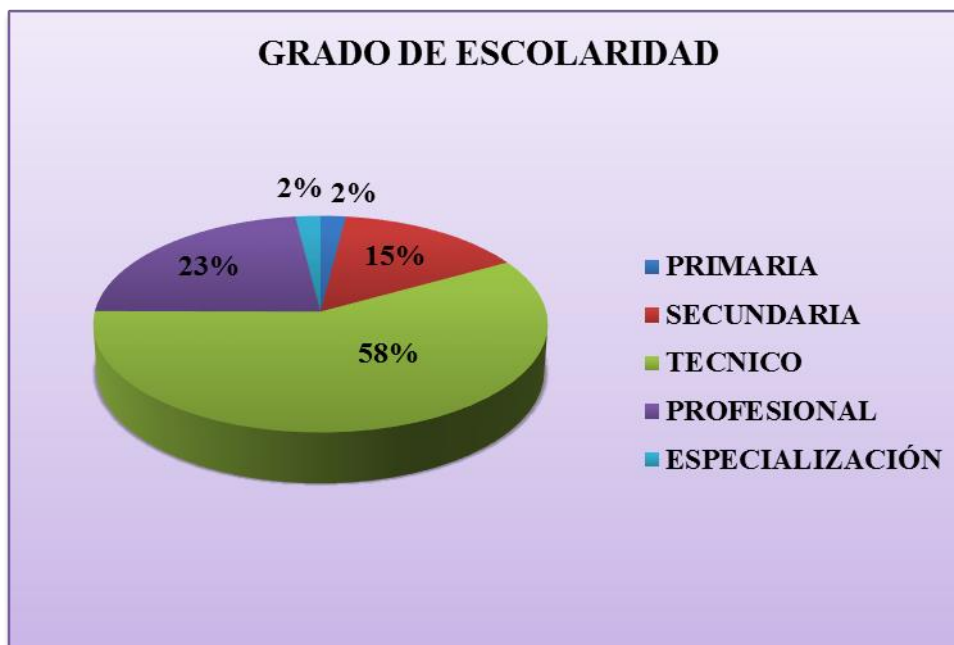
Ilustración 13: Datos porcentaje por Tipo de Contrato



Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

Frente al tipo de contrato se evidencia que el 59% está a término indefinido y el 41% a término fijo.

Ilustración 14: Datos Grado de Escolaridad



Fuente: Propia por Sandra Mateus, Martha Orduz Benitez

De acuerdo con los datos se evidencia que los colaboradores tienen una formación educativa, en su mayoría de nivel técnico con un 58%, el 23% son profesionales con estudios universitarios, el 15% estudios secundarios y solo el 2% primaria tienen primaria y 2% con especialización.

11.2 ESCALAS DE EVALUACIÓN

Se relacionan las escalas de Disposición Personal, Satisfacción Laboral y Reacciones Laborales según los datos suministrados en el informe de Satisfacción Laboral

Tabla 4: Relación de Escalas

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO	Escala disposición de personal	Escala de Satisfacción laboral	Escala reacciones laborales	Media de intervención
DIRECCION GENERAL	55,0	70,9	52,8	59,6
DEPARTAMENTO MÉDICO	51,3	75,4	43,7	56,8
DEPARTAMENTO QUIRUGICO	51,1	71,3	51,7	58,0
DEPARTAMENTO DE URGENCIAS	51,5	70,0	50,7	57,4
DIRECCIÓN CIENTIFICA	49,0	75,1	51,4	58,5
DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA	52,6	73,4	50,7	58,9
DEPARTAMENTO FINANCIERO	48,1	73,7	49,4	57,1
DEPARTAMENTO GESTION HUMANA	43,6	81,2	50,4	58,4
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	41,3	68,0	50,4	53,2
DEPARTAMENTO APOYO LOGÍSTICO	57,4	77,7	48,8	61,3
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	53,3	77,2	47,0	59,2

Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

La relación entre las escalas se realiza en acuerdo a la interpretación de estimación de nivel de Riesgo Trivial y guía de intervención teniendo como resultado intervención a mediano plazo no mayor a un año como estimación de riesgo C, según guía de intervención. No obstante, se identifica resultados satisfactorios en la relación de la escala de satisfacción laboral con un 81,2 en la dirección Departamento de Talento Humano y la escala de reacciones laborales con un 43.1 Riesgo Tolerable en el Departamento Medico.

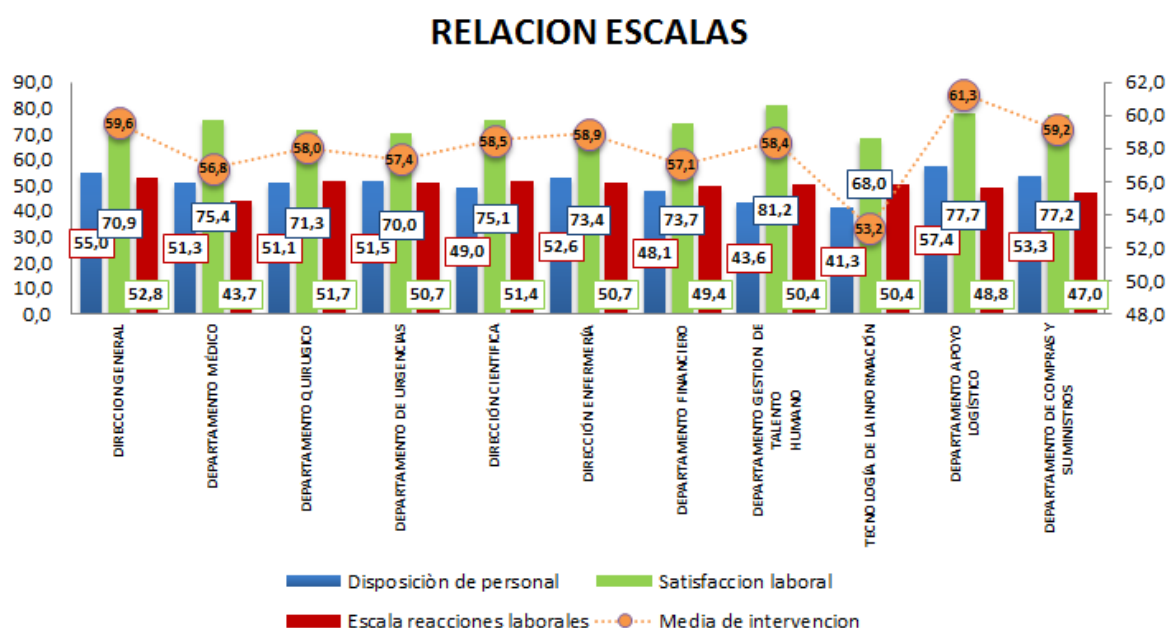
Por otra parte, con base en el promedio de cada escala de medición, se debe iniciar dicha intervención en los departamentos con mayor impacto, para ello y con base en los resultados se tomará en cuenta el promedio de cada escala. En el caso disposición de personal se debe iniciar la intervención por el departamento de tecnología de la información quien presenta una calificación de 41.3, seguido por talento humano, financiero y dirección científica, con un 43.6, 48.1 y 49.0 respectivamente.

La escala de satisfacción laboral se encuentra con un promedio de 74.0 y nuevamente el departamento donde se debe priorizar la intervención es tecnología de la información con un 68.0 de calificación general, seguido por urgencias con un 70.0 y dirección general con un 70.9.

Con respecto a la escala de reacciones laborales, se debe priorizar la intervención en los departamentos, que se encuentren por encima de una calificación del 49.0, que para este caso sería:

- Dirección general
- Dirección científica
- Quirúrgica
- Departamento de Gestión Humana
- Tecnología de la información

Ilustración 15: Relación de Escalas



Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

Al relacionar las 3 escalas, se concluye dar prioridad al proceso o plan de acción sobre el área de tecnología de la información (con un 53,2 promedio general) pues constituye un departamento con alto índice de impacto en la calificación de riesgo obtenida, así mismo se evidencian

resultados por debajo del promedio general (58) lo que permite identificar otras aéreas con impacto similar:

- Departamento medico 56.8
- Departamento Financiero 57.1
- Departamento de urgencias con 57.4

Este último con gran incidencia en el objeto misional de la institución objeto del análisis.

11.3 CATEGORIZACIÓN DE COMENTARIOS

Se realiza categorización de 381 comentarios (Anexo 2), del cuestionario satisfacción laboral aplicado a los colaboradores de una Institución prestadora de salud así:

Tabla 5: Tabla Categorización de Comentarios

CONCEPTO	VALORACIÓN	ASPECTO RELACIONADO
Clima laboral y/o condiciones laborales	Positivo	Bienestar (Actividades culturales, satisfecha con las condiciones de trabajo
	Positivo	Compañerismo, colaboración trato adecuado
	Positivo	Retribución
	Mejora	Carga Laboral
	Mejora	Horarios
	Mejora	Liderazgo (trato adecuado a los colaboradores

	Mejora	Bienestar (Actividades culturales espacios de pausas activas, reconocimientos incentivos, alimentación, permisos
	Mejora	Estabilidad Laboral, Sentido de pertenencia Carrera dentro de la Institución
	Mejora	Falta de compañerismo, egocentrismo, individualismo, compromiso, tonos de voz alto
	Mejora	Motivación
	Mejora	Retribución
En acuerdo con la encuesta	Positivo	En acuerdo con la encuesta
En desacuerdo con la encuesta por falta de sensibilización y pocas mejoras	Mejora	Desacuerdo con el cuestionario no hay sensibilización ni directrices.
Formación, capacitación y/o procesos	Mejora	Comunicación
	Mejora	Capacitación y formación
Infraestructura, Locativo y/o puesto de trabajo	Positivo	Estructura (Arreglos)
	Mejora	Estructura (Grietas, goteras, puestos de trabajo etc.)
	Mejora	Falta de herramientas de trabajo
	Mejora	EPP (Sin revisión de entorno para comodidad y seguridad

Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

Se realiza relación de comentarios según participación por áreas según informe de satisfacción laboral así:

Tabla 6: Participación de áreas en comentarios

DEPARTAMENTOS	MEJORA	POSITIVOS	TOTAL	%
ADMISIONES	51	4	55	14%
CARTERA/DIRECCION ADTIVA.	11		11	3%
CONTABILIDAD/COSTOS	16	1	17	4%
DIRECCIÓN GENERAL	7	6	13	3%
FACTURACIÓN	19	1	20	5%
GESTIÓN HUMANA	5		5	1%
SALAS DE CIRUGIA	39	2	41	11%
SALAS GINECOBSTETRICIA Y MATERNIDAD	28	1	29	8%
TESORERIA	1		1	0%
ARCHIVO Y ESTADÍSTICA	9		9	2%
CARDIOLOGIA	10	1	11	3%
CIRUGÍA AMBULATORIA	19	1	20	5%
CONSULTA EXTERNA	8	2	10	3%
CUIDADO INTENSIVO	32	2	34	9%
FARMACIA	21	2	23	6%
RADIOLOGÍA	22		22	6%
RECIEN NACIDOS	26		26	7%
URGENCIAS ADULTOS	33	1	34	9%
	357	24	381	100%

Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

Identificando mayor participación en el área de admisiones con un 14%, sala de cirugía con 11% y unidad de urgencias, cuidado intensivo con un 9%.

Ilustración 16: Participación por Departamento



Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

Obteniendo la información se clasifica según los aspectos más relevantes según:

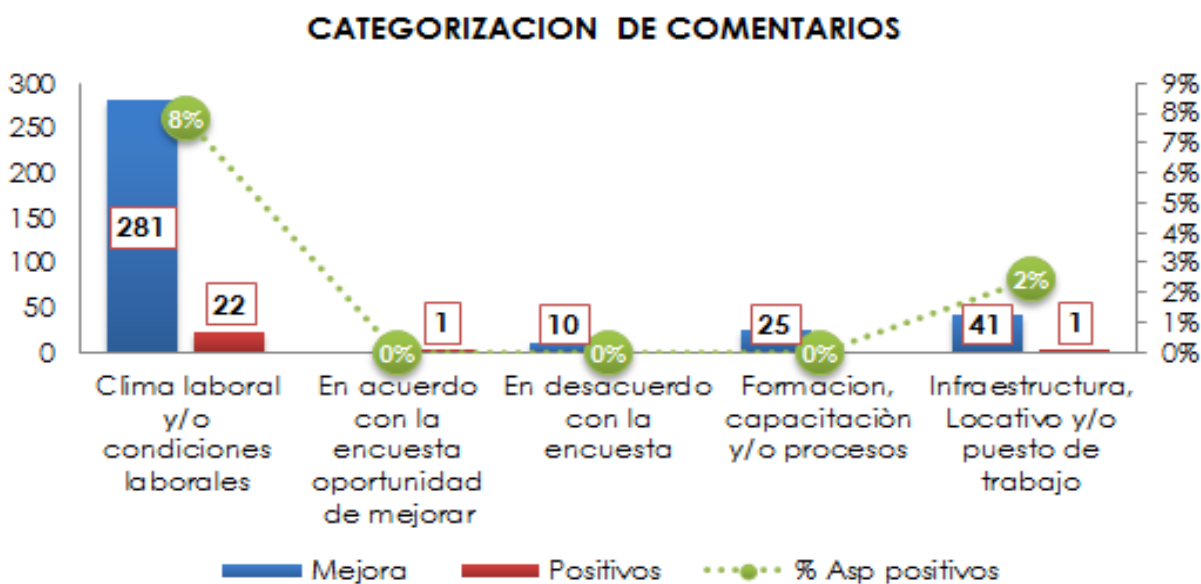
Tabla 7: Categorización de Aspectos

CATEGORIZACIÓN DE ASPECTOS	Mejora	Positivos	% Asp positivos
Clima laboral y/o condiciones laborales	281	22	8%
En acuerdo con la encuesta oportunidad de mejorar		1	0%
En desacuerdo con la encuesta	10		0%
Formación, capacitación y/o procesos	25		0%
Infraestructura, Locativo y/o puesto de trabajo	41	1	2%

Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez

Con esta información se evidencia que solo el 10% de 381, comentarios argumentan una satisfacción laboral y el 90% enfatiza o realiza comentarios en pro del mejoramiento de aspectos evaluados en el cuestionario de satisfacción laboral.

Ilustración 16: Categorización de comentarios por aspecto



Fuente: Propia por Sandra Mateus, Martha Orduz Benítez

11.4 PLAN DE ACCIÓN

Se diseña plan de acción inicial según las percepciones recibidas en los resultados del cuestionario de Satisfacción Laboral.

Este Plan se debe desarrollar en un término no mayor a 6 meses.

Tabla 7: Plan de acción inicial

ACCIÓN PROPUESTA	OBJETIVO
Capacitación: Taller de equipos efectivos de trabajo y relaciones interpersonales.	Fortalecer las habilidades básicas para trabajar en equipo, además de reconocer las ventajas de los equipos efectivos
Taller de Comunicación efectiva	Mejorar las habilidades de comunicación para lograr el equilibrio entre el desarrollo técnico y humano de la institución
Capacitación en liderazgo motivacional	Reconocer los factores que ayudan a crecer como líderes a través de ejercicios prácticos y de reflexión
Seguimiento periódico a la realización de actividades de mejora de la matriz de inspecciones	Verificar el mejoramiento de las condiciones para prevenir accidentes de trabajo y mejorar las condiciones de trabajo
Seguridad y Salud en el Trabajo: Motivar la participación de los colaboradores en las actividades de SG-SST	Generar en los colaboradores la participación en las actividades y programas desarrollados.
Modalidades de Pago: Formalizar esta información en documentos como el contrato laboral e inducción.	Asegurar que los trabajadores sean informados sobre la modalidad de pago desde el momento de postulación al cargo de acuerdo a la escala salarial.
Modalidad de Contratación:	Favorecer la vinculación formal al trabajo y

ACCIÓN PROPUESTA	OBJETIVO
Comunicar al colaborador e implementar las políticas o lineamientos definidos por la Institución para la contratación del personal.	la estabilidad laboral.
Manejo del Cambio: Contar con un procedimiento de gestión del cambio, documentado e implementado, que incluya plan de entrenamiento a los trabajadores frente a la introducción de nuevas herramientas, equipos, tecnologías, mejoramientos en las tareas o procesos, en el que se evidencia su respectivo análisis y seguimiento.	Favorecer el control que tienen los trabajadores sobre las demandas laborales.
Integración y acompañamiento: Contar con un programa de bienestar laboral que incluya actividades que faciliten la construcción de relaciones sociales.	Asegurar relaciones sociales intralaborales cohesionadas que facilitan la interacción de las personas dentro de la organización
Programar por meses el programa: 1er. mes: Quiero a mi institución 2o. mes: Dar ejemplo es la mejor forma de enseñar (Lideres reciben a su equipo de trabajo en una jornada laboral) 3er. mes: Se positivo y valora tu entorno	Generar en los colaboradores compromiso, excelencia en la atención al cliente interno y externo.

ACCIÓN PROPUESTA	OBJETIVO
4o. mes: Resalto el buen trato.	
5o. mes: Escucha, piensa y responde.	
6o. mes: El día de retroalimentación de las actividades realizadas. Repetir en el segundo semestre	
Fuente: Propia por Sandra Mateus y Martha Orduz Benítez	

El plan de acción se contempla para un periodo de implementación no mayor a 6 meses, según resultados evidenciados en la guía de intervención.

12 CONCLUSIONES

Es de suma importancia que la Institución Prestadora de Servicios de Salud, tome en consideración los resultados arrojados en el cuestionario objeto de análisis de la presente investigación, qué si bien no se encuentran en un nivel de riesgo intolerable, si necesitan intervención según la valoración C. no mayor a 6 meses.

Así mismo, las áreas involucradas en el proceso de medición de factores evaluativos de la satisfacción laboral deben empoderarse con el tema en el seguimiento y control de todo el proceso es decir desde la sensibilización de los empleados para medir hasta la intervención, con el fin de iniciar un ciclo nuevo de evaluación.

Es de carácter relevante formar grupos primarios que permitan llegar a los colaboradores de la Institución prestadora de salud, dando solución o respuesta a sus dudas, ya que es una de las principales causas de comentarios se pueden solucionar por extensión y socialización de la legislación vigente en temas normativos de horario y flexibilidad laboral, así mismo, compensación de recargos asociados a dominicales y horas extras.

En resultado se considera pertinente dar la importancia adecuada al tema de satisfacción laboral dentro de la institución; ya que como se evidencia este es el resultado de la gestión misional que contribuye a los objetivos misionales de la misma y mejoramiento continuo.

Luego de lo anteriormente mencionado las causas principales que generan afectación en la satisfacción laboral en una Institución Prestadora de Servicios de Salud en las condiciones de ambiente de trabajo y que afectan en mayor medida se relacionan con las condiciones de ventilación, posturas y posiciones que el trabajo exige, condiciones de ruido, capacitación y puestos de trabajo en mal estado.

Así mismo, se identifican las principales situaciones de insatisfacción del personal, según los comentarios de la encuesta como tratamiento del liderazgo, estilo de mando en personal para responsable de áreas, médicos y jefes de enfermería, igualmente concientización de las labores asignadas, trabajo en equipo y capacitación de los procesos administrativos de la Institución fundamentando su misión.

13 RECOMENDACIONES

Se debe sensibilizar al personal y así mismo explicar los cuestionarios o encuestas que se aplican con el fin de evitar datos erróneos y situaciones de inconformidad

Compartir con el personal el porqué de la aplicación del cuestionario y socializar sus resultados e intervención según datos, esto con el ánimo de lograr el objetivo de la respectiva intervención

Se recomienda presentar a Gestión Humana los resultados, con el ánimo de exponer el por qué la importancia de la intervención y seguimiento a los resultados de la encuesta y la labor fundamental que como áreas asociadas tienen e incluir el área de bienestar. Así generar satisfacción laboral en la institución prestadora de salud.

Se sugiere establecer grupos focales por turnos, para indagar sobre las situaciones del personal de cada área.

Se sugiere implementar indicador de Preguntas, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), de Gestión Humana y Seguridad y Salud en el Trabajo con el ánimo de dar soluciones y o respuesta a los comentarios del personal

Se recomienda facilitar espacios para el personal dentro de sus turnos de trabajo, puedan tomar su descanso y pausa activa sin interrupciones.

Diseñar programa de actividades recreativas y culturales, donde se involucre la familia, así mismo dar a conocer el mismo al personal para que programen sus actividades con tiempo

Diseñar plan de capacitación y reinducción para cada una de las áreas administrativas y asistenciales.

Implementar plan de formación y capacitación del personal según las necesidades de cada área.

Crear plan de carrera dentro de la institución prestadora de salud, donde se involucren aspectos como experiencia y nivel profesional.

Realizar convocatorias internas en la Institución prestadora de Salud, antes que externas, con el ánimo de fomentar el compromiso y preparación académica a nivel profesional

Implementar carteleras, boletines, revistas donde se evidencie el trabajo para el bienestar del recurso humano, como promociones de cargo, capacitaciones del mes, alianzas con instituciones educativas etc.

El área de Gestión humana, debe revisar en conjunto con la Caja de Compensación las actividades recreativas, deportivas, los planes de capacitación y descuentos que se tienen y divulgarlos entre los trabajadores.

El área de Seguridad y Salud en el Trabajo debe reforzar las inspecciones en los puestos de trabajo e infraestructura, y realizar seguimiento de las acciones de mejorar que se presenten.

La institución prestadora de salud debe socializar las acciones administrativas u otras que se tomen con el objetivo de mantener informados a los trabajadores y evitar inconformidades.

Se debe socializar de manera más frecuente a todo el personal de la Institución Prestadora de Salud, que se cuenta con un comité de convivencia laboral, que es y quienes lo conforman.

El área de Gestión humana, debe socializar al personal que es la evaluación de desempeño y cada cuanto es su aplicación

Se debe realizar plan de capacitación para concientizar al personal de las buenas prácticas como líderes de proceso.

Se sugiere contratar evaluar al personal por competencias esta actividad puede ser apoyada por el SENA.

Se sugiere iniciar el plan inicial de intervención con las áreas que están por debajo del promedio según relación de las escalas.

Se recomienda realizar un estudio de carga laboral y socializarlo al personal.

Incentivar el trabajo en equipo en especial de los supervisores y enfermeras jefes.

Incentivar en la población el crecimiento profesional.

Implementar actividades grupales de bienestar, que involucren la familia.

Implementar estrategias de comunicación y evidenciar la solución a lo solicitado.

14 BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Balazero, D. (14 de 01 de 2014). [www.universidad técnica de ambato.com](http://www.universidad tecnica de ambato.com). recuperado el 2 de 10 de 2016, de [www.universidad técnica de ambato.com](http://www.universidad tecnica de ambato.com):

(<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>).

Chiang, M. (2010). relaciones entre el clima organizaional. madrid : comillas.

Contreras, M. l. (10 de 02 de 2013). www.bdigital.unal.edu.co. recuperado el 07 de 10 de 2016, de www.bdigital.unal.edu.co:

(<http://www.bdigital.unal.edu.co/43104/1/33104241.2013.pdf>)

Fernandez, M. i. (03 de 09 de 2016). www.odontomarketing.com. recuperado el 01 de 12 de 2012, de www.odontomarketing.com:

(<http://www.odontomarketing.com/art71dic2002.htm>)

Garcias, D. (10 de 06 de 2010). <http://www.eumed.net>. recuperado el 09 de 10 de 2016, de (<http://www.eumed.net>: <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>)

Ginebra, o. i. (14 de 12 de 1984).

http://biblioteca.uces.edu.ar/media/edocs/factores_texto.pdf. recuperado el 20 de 10 de 2016, de http://biblioteca.uces.edu.ar/media/edocs/factores_texto.pdf:

http://biblioteca.uces.edu.ar/media/edocs/factores_texto.pdf

<http://www.odontomarketing.com/>. (07 de 12 de 2012). recuperado el 6 de 9 de 2016, de <http://www.odontomarketing.com/>: <http://www.odontomarketing.com/art71dic2002.htm>

<http://www.ugr.es>. (12 de 02 de 2012). recuperado el 09 de 10 de 2016, de <http://www.ugr.es>: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61col5.pdf>

Jiménez, B. m. (10 de 11 de 2010). www.insht.es. recuperado el 10 de 10 de 2016, de www.insht.es:

<http://www.insht.es/inshtweb/contenidos/documentacion/publicaciones%20profesionales/factores%20riesgos%20psico.pdf>

Judith, P. g. (12 de 07 de 2006). www.medigraphic.com/. recuperado el 12 de 10 de 2016, de www.medigraphic.com/:

(<http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2006/eim062b.pdf>)

Maslow, A. (00 de 00 de 1976). <http://sigma.poligran.edu.co>. recuperado el 09 de 10 de 2016, de <http://sigma.poligran.edu.co>:

http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/abraham_maslow.html

Selye, H. (02 de 12 de 2014). <http://www.ub.edu>. recuperado el 15 de 10 de 2016, de <http://www.ub.edu>: http://www.ub.edu/psicologia_ambiental/uni4/4821.htm

Viamontes, D. g. (s.f.). www.eumed.net/. recuperado el 2016 de 09 de 23, de www.eumed.net/: <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

www.scielo.cl. (12 de 12 de 2012). recuperado el 08 de 10 de 2016, de www.scielo.cl: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0717-95532002000200005&script=sci_arttext

www.scielo.org.ve/. (s.f.). recuperado el 23 de 09 de 2016, de www.scielo.org.ve/: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1315-01382011000100002

Locke, 1976 <http://revista.cincel.com.co/cincel/index.php/rpo/article/viewfile/160/154>

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/ride/de/ca/prevenir-el-cansancio-personal-salud.pdf>